NÅR SKOLEN LUKKER

At lede mennesker i opbrud er et meget personligt anliggende, der involverer usikkerhed og frygt, men er også et forløb, der gennemløber en række generelle, velbeskrevne faser...

Lukning af skoler er en politisk beslutning, der får vidtrækkende konsekvenser for mange, ikke mindst for de ledere og medarbejdere, der har deres arbejdsplads på skolerne. Med ét er alle i spil, ingen er fredet.

Lederne står med udsigt til at indgå i rokader, blive forfremmet eller måske degraderet – hvis de ikke føler sig presset til at gå af. Lærere, pædagoger og det øvrige personale kan i bedste fald se frem til at blive forflyttet med deres klasser eller til andre skoler, i værste fald kan de se frem til at miste deres job og skulle kæmpe om stadig færre job inden for området. Og på de øvrige skoler i kommunen kan både ledere og lærere opleve at indgå i uønskede rokader og forflyttelser.

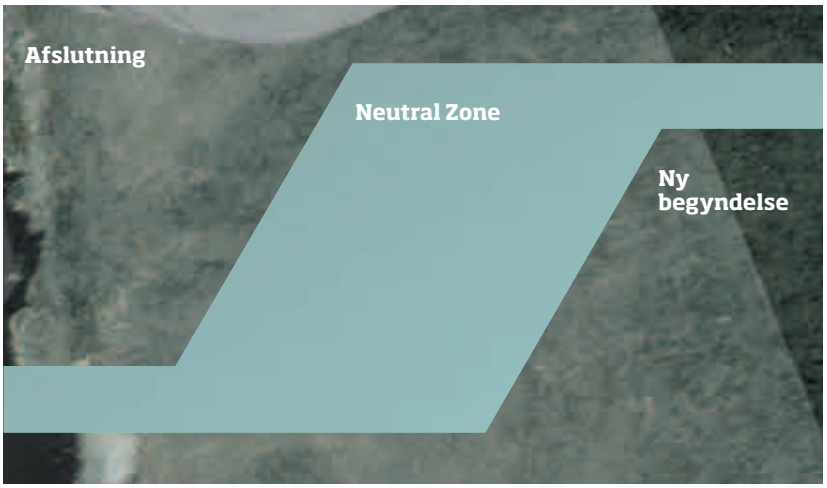
Med andre ord, både ledere og medarbejdere bliver tvunget ind i et ufrivilligt opbrud. Det giver nogle helt særlige vilkår for ledelse, både hvad angår de skoler, der lukker og er direkte implicerede, og de skoler, der mærker følgerne indirekte gennem modtagelse af klasser, medarbejdere og ledere.

Hvordan lede, når både ledere og medarbejdere er i opbrud? Denne artikel kaster lys over den transition, som opbruddet medfører, og som giver ledere nogle vigtige indsigter i de menneskelige processer, som finder sted i forbindelse med skolelukninger. I artiklen bliver der også givet konkrete eksempler på tiltag og initiativer, som erfaringsmæssigt kan være en hjælp for ledere og medarbejdere i overgangsperioden – fra beslutningen om skolelukningen er taget, til den er effektueret.

Opbrud og transition

Beslutningen om lukning af en skole introducerer en overgangsperiode i skolens organisatoriske liv. Fokus bliver på den ene side på alt det, som skal afsluttes og afvikles: Det kollegiale fællesskab, samarbejdet, traditioner, lokaler, abonnementer, aftaler osv. På den anden side bliver fokus samtidig på det, som ligger forude. Hvilke skoler ▸

Figur 1. Transitionens faser.



Fra William Bridges: Managing Transitions. Making the Most of Change. London 1995.

»Det er vigtigt at stå ved de mange smertelige og voldsomme følelser og få snakket om dem. For hvis de ikke kommer ud, vil de let blive vendt indad og tære på den enkelte med mismod og depressive tanker til følge. «

{ **Marie Kirstine Jensen,** skoleleder, Vinderup Skole }

eleverne skal flyttes til, information til forældre, hvor mange lærere der skal med, hvem der skal overflyttes eller opsiges, specialfunktioners videre liv osv.

Men det, der fylder allermest, sker inde i den enkelte leder og medarbejder: Hvad med mig? Usikkerhed og frygt for, hvilke konsekvenser dette får for mig, overskygger ofte alt andet, når beslutningen om lukning meldes ud. Dermed hvirvles hver enkelt leder og medarbejder ind i en transition, som kan beskrives i 3 overlappende faser: 1) En afslutningsfase, hvor fokus er på at skulle afslutte og tage afsked, 2) En neutral zone, hvor den enkelte oplever sig i et ingenmandsland mellem det gamle og det nye, 3) og en ny begyndelse, hvor fokus rettes mod fremtiden og den nye virkelighed.

William Bridges har i sin klassiske bog om transitioner illustreret disse faser i en enkel model, som vises i fig. 1. Modellen illustrerer, hvordan transitionsprocessen forløber gennem de tre faser, men med skiftende fokus igennem processen.

En vigtig pointe er, at alle i forskellig grad vil opleve disse faser, men også at de – under normale omstændigheder – vil komme helskindet igennem dem. Det drejer sig om en overgang.

En anden vigtig pointe er, at alle vil opleve at være i de tre faser samtidig under hele processen, om end med forskellig styrke. Den enkelte kan således samtidig både være opfyldt af smerten ved at skulle afslutte noget, frustrationen over at være i en mellemposition og med en spirende forventning til det nye, som venter forude. Ikke så underligt, at træthed og mathed ofte er en del af transitionsperioden. Alle er på følelsesmæssigt overarbejde.

Tilmed kan man opleve, at personer er vidt forskellige steder i processen. Nogle står midt i afslutningen, andre har fået vished om fremtiden og glæder sig, mens endnu andre stadig står i uvisheden og afventer omplacering eller står foran arbejdsløshed. Følelserne er mange og følelsesspændvidden er stor.

Afslutningsfasen

Afslutningsfasen handler om at slutte af, sige farvel og give slip. Centralt i denne fase er de mange afskedsprocesser med smertelige tab og sorgfølelser. Der er mange ting, der skal siges farvel til: Kolleger, ledere og samarbejdsrelationer, børn og forældre, kendte rutiner og oparbejdede privilegier, fortrolige arbejdsrytmer, lokaler og de mange ting i hverdagen. Ikke mærkeligt at tristhed, ked-af-det-hed, sorgfølelser og tårer er en del af følelsesregisteret.

Ved lukning af en arbejdsplads er der mange destruktive kræfter i spil. Mange vil opleve følelser af vrede, skuffelse, bitterhed og bristet tillid til politikere og ledere. Man har mistet troen på systemet og kan ikke finde mening i tingene, og man kan følgelig føle sig forladt og alene, og måske opleve angsten for at miste sig selv.

Fra krisepsykologi og sorgbearbejdning kender man betydningen af at være ærlig over for sine følelser og få sagt ordentligt farvel. Det er også udfordringen i afslutningsfasen.

Det er vigtigt at stå ved de mange smertelige og voldsomme følelser og få snakket om dem. For hvis de ikke kommer ud, vil de let blive vendt indad og tære på den enkelte med mismod og depressive tanker til følge. Hvis der

blå bog

Forfatterne

Birgitte Sonsby er skoleleder på Kragsbjergskolen i Odense. I forbindelse med sammenlægning af Ejbyskolen og Kragsbjergskolen har hun taget initiativ til at ændre skolens navn til Ejerslykkeskolen. Hun er formand for Odense Skolelederforening, leder-TR og har i forbindelse med skolelukninger og lederrokader i Odense arbejdet for at skabe opmærksomhed om både ledernes og medarbejdernes vilkår.

Lars Peter Nielsen er uddannet teolog og master i organisationspsykologi. Som ledelses- og organisationskonsulent i REFLEX og tidligere som udviklingskonsulent i Odense Kommune har han arbejdet med lederuddannelser, coaching, udviklingsprocesser for lederteam og senest med refleksionssamlinger i forbindelse med skolelukninger. Et særligt fokus har han på lederes og organisationers forandringskapacitet og på de menneskelige transitionsprocesser, som forandringer afstedkommer.

derimod bliver sat ord på, vil det lette processen med at sige farvel og give slip, hvilket er en forudsætning for at komme videre.

Den neutrale zone

Den neutrale zone er nok den fase, de fleste helst vil springe over. Det er ikke rart at være i det ingenmandsland, hvor det gamle er ved at være forbi, og det nye endnu ikke rigtig er synligt. Den neutrale zone handler om uafklarethed og venten, men den handler også om modning og muligheden for at finde sig selv på en ny måde.

De umiddelbare følelser i denne fase er forvirring, usikkerhed og frustration. Forvirring over ikke at vide, hvor man er på vej hen. Kompasset drejer rundt, og man er desorienteret. Dernæst er det frustration over alt det, som er uafklaret, og som man ikke kan få svar på, ganske enkelt fordi svaret ikke findes: Hvor skal vi hen, hvor mange kommer med, hvorfor har nogle fået svar og vi ikke?

Ofte rettes frustrationen mod ledelsen, som nu både skal bære deres egen frustration og medarbejdernes. Lederne er ikke bare på overarbejde følelsesmæssigt, de er på dobbelt overarbejde.

Ventetiden er vanskelig, men vigtig. Den giver mulighed for at tænke sig om, besinde sig på, hvor man er i arbejdslivet, og hvor man er på vej hen, og den giver muligheden for at ændre kurs eller prøve noget helt nyt. Men forudsætningen for at dette kan ske er, at den enkelte kan klare frustrationspresset og give plads for tomheden og usikkerheden i ventetiden.

Afklaringen i forhold til det videre arbejdsliv, afhænger nemlig ikke kun af de ydre organisatoriske faktorer, det handler i lige så høj grad om den indre afklaring hos den enkelte: Hvem er jeg som person, hvad har jeg af kompetencer, og hvad er det egentlige, jeg gerne vil? På den måde kan den neutrale zone blive en kærkommen mulighed for at standse op, finde sig selv og komme videre i arbejdslivet på en ny og afklaret måde.

Den nye begyndelse

Når lyset forude begynder at vise sig, giver det håb, energi og lyst til igen at kaste sig ud i nye opgaver og relationer. Nogle mennesker kommer let og hurtigt til denne fase, for andre går der lang tid. Selv når den formelle afklaring har fundet sted, og man ved, hvor man skal være fremover, ja, så kan der gå længe før de indre følelser af trivsel, lyst og gå-på-mod viser sig.

Den nye begyndelse tager ofte sin begyndelse for alvor, når man møder det nye på en konkret måde og begynder at identificere sig med det. Besøg på det nye sted, kontakt med de nye kolleger og konkretisering af kommende opgaver, fagfordeling og klasser. De håbefulde og skabende kræfter får næring, vækkes til live og udløses i de nye relationer og i samspillende processer.

Når den nye begyndelse for alvor har fundet sted, er det vigtigt at investere tid og ressourcer i etableringen af en ny kultur på de skoler, der modtager ledere, medarbejdere og elever. I lederteamet kan der være behov for at få lært hinanden at kende, synliggjort de ledelsesmæssige kompetencer og tilpasset ledelsesgrundlaget.

Blandt lærere og pædagoger kan der være behov for at få snakket om, hvordan man kan tage det bedste fra flere kulturer og sammen skabe en ny og anderledes kultur med nye mål, en ny fortælling, der peger ind i fremtidens skole.

Tiltag, overvejelser og idéer

At lede en skole, der lukker, og at lede mennesker i opbrud er en krævende proces. Ikke alene er der alt det praktiske og konkrete, der skal drøftes, besluttes og ▸

NÅR SKOLEN LUKKER

føres ud i livet for at gennemføre lukning og fusion med andre skoler.

Lederen og lederteamet på skolen er selv i spil og skal forholde sig til egne transitionsprocesser med alle de følelser, som det afstedkommer hos den enkelte. Samtidig skal de tage sig af og rumme medarbejdernes transitionsprocesser og skabe de rammer, som er nødvendig for, at de kommer godt igennem processen.

Både før og under processen kan det være vigtigt at standse op og overveje, hvilken støtte og support, der skal gives til ledelsen, for at den kan komme igennem transitionen og lede skolen og medarbejderne igennem den. Ud over de ressourcer, der er tilstede på skolen og i organisationen, vil der ofte være behov for at trække på eksterne ressourcer for at understøtte processen og rumme de mange følelser og reaktioner, der finder sted på alle planer.

› *Individuel støtte og coaching*
På det personlige plan kan det være en hjælp på forhånd at have overvejet, hvilke kolleger eller personer i det faglige netværk, man vil trække på og snakke med, når det brænder på.

Skoleafdelinger og skoleledelser har desuden en særlig opgave i at skabe rammer for at tilbyde både ledere og medarbejdere samtaler og coaching, så det både er legalt og enkelt at trække på eksterne professionelle samtalepartnere under transitionsprocessen. Ofte kan det nemlig være uoverskueligt eller føles skamfuldt og som udtryk for svaghed at bede om hjælp. Men når først det brænder på, skal hjælpen være til rådighed enkelt og umiddelbart.

› *Reflektoriske frirum*
At skabe rum for at snakke åbent om de følelser, som en lukning afstedkommer, kan være befriende. Fra at være alene om sine følelser bliver det nu synligt, at mange andre også kæmper med de samme følelser og reaktioner. Det legaliserer følelserne og giver mulighed for at hjælpe og støtte hinanden i forløbet.

Reflektoriske frirum kan være samlinger af 1½-2 timer på et leder- eller personalemøde, hvor man evt. med hjælp fra en ekstern konsulent kan reflektere over stemningen på skolen og de følelser og reaktioner, som opleves, med henblik på at forstå dem og agere i forlængelse af dem. Samlingerne kan også fokusere på, hvad der skal siges farvel til, og hvilke vigtige kompetencer og erfaringer hver især tager med sig fra skolen. Samlingerne kan evt. finde sted med mellemrum hen over lukningsforløbet.

› *Særlige møder og overgangstiltag*
Der sker dagligt rigtig meget i en lukningsfase, så for at sikre information og alle parters aktive medspil, kan der etableres særlige eller oftere møder mellem vigtige samspilspartnere.

Det kan være, at lederne skal stikke hovederne sammen lidt oftere for at styrke hinanden i det daglige. Det kan være jævnlige møder mellem ledelse og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter for at være opmærksomme på de enkelte medarbejdere og tage hånd om vigtige tiltag i lukningsperioden.

Det kan også være møder mellem ledere på lukkede og modtagende skoler for at skabe en god fusionsproces. Eller det kan være møder mellem tillidsfolkene på de implicerede skoler for at skabe gode overgangstiltag, eller mellem kommende kollegaer for at mødes, lære hinanden at kende og lægge grundlaget for fremtidig faglig udvikling og samarbejde.

› *Markeringer af afslutning og ny begyndelse*
Som vigtige skridt i den enkeltes og i skolens transitionsproces er det vigtigt at lave nogle konkrete markeringer af, at noget slutter, og noget nyt begynder.

Et brag af en skoleafslutning – måske med vandring fra den gamle skole og modtagelse på de nye skoler. En afslutningsweekend for hele personalet med en seriøs afrunding af samarbejdet, gode historier, sjov og ballade. Ændring af navnet på den modtagende skole, som markering af at alle starter sammen på en frisk. Velkomstarrangementer med fokus på det nye fællesskab og skabelse af en ny kultur.

› *Opmærksomhed og overraskelser*
Det kræver overskud at holde humøret oppe og give næring til de gnister, som er ved at gå ud. Men ofte skal der ikke så meget til.

En ekstra opmærksomhed i dagligdagen, friskbagte boller eller en god kage, et par lyttende ører eller nogle opmuntrende ord. Måske skulle de skoler, der ikke er ramt af lukninger, vise deres overskud og sende en stor kurv med lækkerier til naboskolen, eller den modtagende skole kunne invitere til en hyggelig aften med lidt orientering om skolen og en guidet rundvisning.

Forud varslet er forud beredt

Skoleafdelinger, skoleledere og lederteam, der på forhånd har sat sig ind i og gjort sig tanker om, hvad transitionsprocessen kræver, står langt stærkere, når processen sætter i gang.

Konkret kan forberedelsen bestå i at skabe forståelse for de følelser og reaktioner, der finder sted i transitionsprocessen, alliere sig med eksterne samarbejdspartnere, som man kan trække på til individuelle samtaler, refleksionssamlinger og procesforløb, og sikre sig ledelsesmæssige frirum under processen til både at forholde sig til ledernes egen transition og til at tænke tanker om, hvordan man som ledelse bedst kan understøtte skolens og medarbejdernes transitionsprocesser.

Det er vigtigt med omtanke, at tænke utraditionelt, mærke efter og så handle. Ofte kan det være små ting, der får stor betydning for de ledere og medarbejdere, som er tvunget ud i transitionens vanskelige processer. ○